

## АНАЛИЗ НА ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ТЪРГОВИЯТА

**Анна Страшимирова Кършовска-Матева**  
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов  
Катедра „Международни икономически отношения”

**Резюме:** Организацията за насърчаване на експорта (или както по-общо и често срещано се наричат в икономическата литература – организации за насърчаване на търговията) са широко разпространени както в развиващите се, така и в развитите държави. Дейностите им включват изграждане на имидж на износителите, юридически консултации, реклама и маркетинг на местните продукти, разпространение на информация, подпомагане на предприятията при планиране и подготовка за експорт, стимулиране на интереса за износ на бизнеса, предоставяне на организационна помощ чрез различни програми, провеждане на пазарни проучвания и др.

Управлението и организацията на националното експортно насърчаване има три ключови измерения. *Първото* е относно степента на независимост, която водещата агенция за насърчаване има от правителството. *Второто* е относно координацията на експортно-промоционалните услуги. *Третото* е свързано със степента, до която експортното насърчаване (особено неговото доставяне) е децентрализирано.

В статията са анализирани организациите за насърчаване на търговията от три различни перспективи: алтернативните организационни конфигурации; взаимодействието с други действащи лица, опериращи в техния икономически, политически и административен контекст; вътрешно-организационните аспекти на тези организации. Разгледани и класифицирани са услугите (програмите), които предлагат организациите за насърчаване на търговията, както и въпроси, свързани с тяхното предварително таргетиране, ресурсно осигуряване и проблема с реалното оценяване на тяхната ефективност.

**Ключови думи:** експорт, насърчаване на експорта, организации за насърчаване на експорта, организации за насърчаване на търговията.

**JEL:** F13, F23.

## ANALYSIS OF THE ACTIVITY OF TRADE PROMOTION ORGANIZATIONS

**Anna Strashimirova Karshovska – Mateva**  
The D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov  
The Department of International Economic Relations

**Abstract:** The export promotion organizations (or as they are generally and more often called in the economic literature – trade promotion organization) are common both in the developing and in the developed countries. Their activities include image building of the exporters, legal advice, advertising and marketing of local prod-

ucts, dissemination of information, assistance of the companies in export planning and preparation, promoting the export interest for the business, providing for organizational help through different programs, conducting market research etc.

The management and the design of the national export promotion has three key dimensions. *The first* one refers to the degree of independence of the leading promotion agency from the government. *The second* one refers to the coordination of the export promotion services. *The third* one is related to the degree the export promotion (especially its provision) is decentralized.

The paper analyses the trade promotion organizations from three different perspectives: the alternative organizational designs; the interaction with other actors operating in their economic, political and administrative context and the internal organizational aspects of these organizations. It explores and classifies the services (programs) the trade promotion organizations provide as well as issues related to their preliminary targeting, resource allocation and the problem with the actual assessment of their efficiency.

**Keywords:** export, export promotion, export promotion organizations, trade promotion organizations.

**JEL:** F13, F23.

## Въведение

Пазарните дефекти, които оправдават дейността на организациите за насърчаване на търговията, са свързани с проблеми с разпространяване и координация на информацията, като неперфектна информация от страна на местните производители за чуждестранните потенциални партньори, асиметрични информационни проблеми между местните производители и чуждестранни купувачи, трудности при оценката на разходите и риска от износителите, бариери за навлизане на чуждестранните пазари заради липсата на знание или координация (между доставчиците, или между доставчиците и купувачите). Организациите за насърчаване на търговията имат за цел, от една страна, да предоставят на местните настоящи и потенциални износители необходимата информация да идентифицират чуждестранни пазари, където да продават своите продукти и от друга страна, да подобряват познанието на потенциални чуждестранни клиенти за местните продукти и компании.

Обект на настоящото изследване са организациите за насърчаване на търговията, а предметът са предлаганите от тях услуги.

Основната цел на настоящата разработка е да се обособи ролята на организациите за насърчаване на търговията като част от държавната политика за насърчаване на експорта. Основаната цел е декомпозирана в няколко подцели, а именно: да се разгледат техните организационни конфигурации и взаимодействието им с други релевантни структури, включително с тези, които предоставят средства за тяхната дейност или ползват техните услуги; да се класифицират предлаганите от тях услуги (програми) за насърчаване на търговията; да се анализира тяхното таргетиране, ресурсно осигуряване и оценяване на ефективността им.

## 1. Същност на организациите за насърчаване на търговията

Организациите за насърчаване на търговията са широко разпространени както в развиващите се, така и в развитите държави. Причините за значителния ръст на броя на тези организации са основно две (Lederman & Maloney, 2010). **Първо**, промените в регулаторната среда (особено правилата на СТО) са довели в последните десетилетия до значителни рестрикции в дейностите по насърчаване на експорта (субсидии и аналогични търговски политики) и като следствие карат правителствата да търсят нови мерки, за да заобикалят тези рестрикции. **Второ**, появяват се други драматични промени в международната търговска среда, като нарастване на либерализацията на пазара на стоки, услуги и средства на производство, обновяване на регионалните споразумения и ребалансиране на надмощието, напредък в информационните, комуникационните и транспортни технологии. Тези промени, от една страна, създават нови рентабилни възможности за износители и инвеститори от цял свят, но от друга страна, те също се характеризират с нарастваща несигурност на глобализираната международна арена. От това следва, че потенциално успешни възможности могат да останат неексплоатирани заради ограничена информация и липса на подходяща оценка на придружаващите рискове. Целта на организациите за насърчаване на търговията е да помогне на местните и чуждестранни организации, участници на международния пазар, да съчетаят потенциалните възможности с полезния опит.

По-конкретно дейностите на организациите за подпомагане на износителите (или най-често наричани организации за насърчаване на търговията – ОНТ) включват:

- а) изграждане на имидж, рекламиране, юридически консултации;
- б) реклама и маркетинг на местните продукти чрез търговски мисии, панаири и изложения и разпространение на информация;
- в) предоставяне на услуги за подкрепа на местните износители, с цел да се съдейства на предприятията при планиране и подготовка за международната среда, стимулиране на интереса за износ на бизнес общността, придобиване на експертиза и ноу-хау, необходими за навлизане на експортните пазари, предоставяне на организационна помощ и програми за споделяне на разходите;
- г) провеждане на пазарни проучвания с цел развитие на познаваемостта на експортните възможности, идентифициране на цели и потенциални бизнес партньори.

В Таблица 1 са обобщени видовете организации за насърчаване на търговията в зависимост от различни признаци, както и възможности за услугите, които те предлагат (Горчева, 2015).

Таблица 1

Класификация на предоставяните услуги от организациите за насърчаване на търговията

	Видове	Разновидности	Инструменти/мерки
Признак „Насоченост и характер”	- универсални - специализирани	- търговски, финансови, инвестиционни; - само търговски, само финансови, само инвестиционни	- Финансови – кредитно подпомагане; - Капиталови – режими на инвестиране; - Търговски – застраховане на експорта
Признак „Организационен характер”	- държавни - публично частни - частни	- икономическа подкрепа - политическа подкрепа	- Правилници - Регламенти
Признак „Начини на действие”	- стимулиращи - подпомагащи - гарантиране - обучение - квалификация - пазарни проучвания	- ограничаване на риска - предпазване от риск - информиране и подготовка - участие в търговски изложения - промоция	- Гаранции - Поръчителства - Консултации и съвети - Електронен бизнес
Признак „Технологична обусловеност”	- ограничаване на риска - предпазване от риск	- предоставени на бизнес услуги: *комерсиални и *некомерсиални	

### 1.1. Управление на организациите за насърчаване на търговията

Възможностите за избор по отношение на управлението и организацията на националното експортно насърчаване са от изключително значение за организациите и са основно в **три ключови направления**. **Първото** е относно *степената на независимост*, която водещата агенция за насърчаване има от правителството. **Второто** е относно *координацията на експортно-промоционалните услуги*. **Третото** е свързано със степента, до която *експортното насърчаване (особено неговото доставяне) е децентрализирано*.

**Първият избор**, по въпроса за **независимостта от правителството**, някои експортно-промоционални организации остават напълно интегрирани в един държавен отдел, обикновено в Министерството на външните работи или търговията и икономиката. Агенцията за насърчаване на износа на Чили, ProChile – е такъв пример. Най-често, обаче ОНТ е позиционирана „на една ръка“ разстояние от правителството. Отговорното министерство играе „упълномощаваща“ роля (предоставяне на ресурси, изработване на стратегия и осигуряване на подотчетност), докато ежедневно управление се реализира от частен или смесен частно-публичен

ръководен орган. ОНТ е необходимо да притежава независимост, за да оперира и менажира правилно търговските въпроси.

Анализаторите обикновено дават предимство на подхода „на една ръка разстояние от правителството“. Международният търговски център (International Trade Centre – ITC) например твърди, че е широко разпространено мнението, че най-добре е, ОНТ да е движена от частния сектор. Привържениците на частното или участието предоставяне на подкрепа включват следните предимства:

- ✓ Дава възможност на ОНТ да бъде в синхрон с нуждите на фирмите;
- ✓ ОНТ има възможността да бъде гъвкава при промени в тези нужди;
- ✓ ОНТ е ефективна и небюрократична;
- ✓ ОНТ продължава дейността си при правителствена промяна (Nothdurft, 1992).

*Вторият избор*, който правителството прави при предоставяне на експортно-насырчителни дейности, е **как те най-добре да бъдат координирани** – както между различните правителствени отдели и агенции, включени в подкрепата на износа, така между дейности на вътрешна територия и дейности в офшорни зони.

В едната крайност правителството не предоставя по същество никаква координация. Отделите, включени в подкрепата на експорта действат независимо един от друг и някои от тях дори се конкурират. Офшорните експортно-промоционални дейности не са свързани с тези на вътрешната територия и дори могат да бъдат в конфликт с тях. Организационната структура на експортното насырчаване на Чили е много близко до тази ситуация.

На другия край на спектъра трябва да бъде посочена схемата, в която една обединена организация за експортно насырчаване интегрира: дейности на вътрешна територия и дейности в офшорни зони; има водеща отговорност за правителствените дейности за експортно насырчаване; координира усилията на другите отдели или агенции за експортно насырчаване. Великобританската UK Trade and Investment (UKTI) е пример за този подход. UKTI също ръководи правителствена група, която предоставя цялостен подход за подкрепа на износителите на Великобритания.

Ефективна интеграция и координация е предпочетен подход – прави най-доброто използване на ресурсите, осъществява кохезия между доставчиците на услуги и избягва объркването, което може да бъде създадено, когато износителите трябва да навигират сред разнообразието от агенции и услуги. Но постигането на ефективна интеграция и координация може да бъде трудно, тъй като това изисква, съществуващите отдели и агенции да приемат по-лимитирана роля – препятствие, което е вероятно да срещне известна съпротива.

Интегрираният и координиран подход не означава, една ОНТ да извършва сама всички дейности, свързани с насърчаването на експорта. Както ИТС посочва в идеалната схема за подкрепа на търговията, националната ОНТ трябва да действа като „първа спирка“ за бизнес общността и чрез нейната референтна система да координира цялостната обратна връзка от мрежата за търговска подкрепа чак до отделния износител (UNCTAD, 2002).

*Третият ключов избор*, който правителството трябва да направи, е относно **баланса между централно и местно предоставяне на експортно-промоционални услуги**. Нотдурфт (Nothdurft, 1992) предоставя убедително обяснение за определено ниво на децентрализация: „Бизнесмените считат себе си за членове на конкретна индустрия в конкретно населено място или регион. Те нямат причина да мислят в национален мащаб и нищо не може да ги принуди да го направят, за да получат своята експортна подкрепа. В допълнение, оперирайки на суб-национално и секторно ниво, подобряват предлаганите услуги, правейки ги самокоригиращи се, обратната връзка от клиента е директна и доставчиците на услуги градят своята експертиза както за индустрията, така и за региона.“

По-големите фирми обаче изглежда, че предпочитат един централизиран контакт, който пасва на техните национални операции.

## **1.2. Организационни конфигурации на политиките за насърчаване на експорта**

От изключителна важност е да се разгледат алтернативните организационни конфигурации, които политиките за насърчаване на експорта могат да приемат в рамките на една държава. Това основно включва идентифициране на различен брой организации за насърчаване на износа и тяхната природа, както и тяхната обвързаност.

След многото възможни организационни конфигурации е една организация, в която са концентрирани всички възможни дейности по насърчаване на експорта. Всъщност националната организационна картина може да бъде запълнена от различен брой експортно-промоционални организации, чиито взаимодействия имат различна природа и степен на интензитет. Има държави с разнообразие от организации в тази област, които са публични, частни или смесени. Могат да съществуват дори организации с още по-всеобхватна цел като насърчаване на външната търговия сред всички икономически сектори едновременно с по-тясно ориентирани организации, които работят в рамките на по-ограничен териториален мащаб и/или чиито действия са концентрирани върху специфични сектори (или дори продукти и конкретни групи от фирми). Връзката между тези организации може да бъде конкурентна, кооперативна или да нямат взаимна връзка. Когато те споделят общи целеви сектори, географски области или фирми, тези връзки са по-интензивни.

Организационните конфигурации могат да се групират в 4 типични модела (Gilardi, Jordana, & Levi-Faur, 2006).

**Йерархичен публичен модел:** при този модел съществува една организация с публична собственост и контрол и с достатъчно ресурси и технически възможности, за да ръководи политиката за насърчаване на експорта в страната, въвеждайки други организации, които играят второстепенна, по-специализирана роля под нейно ръководство. Въпреки че партньорските модели на организация са възможни, когато управленският орган се състои от представители както на публичния, така и на частния сектор, степента на контрол, запазена от публичния сектор, остава значителна (напр. при назначаване на ръководител на организацията).

**Децентрализиран публичен модел:** при този модел съществуват няколко публични (или полупублични) организации за насърчаване на експорта и нито една от тях не е доминираща. Те не се конкурират директно, тъй като тяхното териториално и функционално пространство са ясно разграничени. Всяка организация възпроизвежда логиката на управленската публична политика в насърчаването на експорта и заедно с това осъществява мониторинг и свързване на множеството действащи лица, опериращи в нейната сфера на влияние. Съществуват големи възможности за дефиниране на кооперативни и координационни формули за действие както вертикално, така и хоризонтално.

**Плуралистичен модел:** при този модел съществува голямо разнообразие от организации за насърчаване на експорта както от публично, така и от частно естество. Те са активни по отношение на различни функционални направления (напр. секторен мащаб, целеви фирмен размер и др.) Фрагментирането, както и специализацията, надделяват, където организациите настройват своите възможности към целевите нужди в конкретната област. Естеството на връзките между тези организации варира с времето, бидейки понякога конкурентни, тъй като се борят за получаване на ресурси, обхват и власт, а понякога – кооперативни по повод на различни инициативи.

**Частен модел:** този модел съответства на случай на доминиране на една частна организация за насърчаване на експорта. Тъй като понякога тези организации имат публичен статут и признание, а често и публично финансиране, лидерството при правене на политиката ясно произлиза от частни действащи лица, т.е. те дефинират както целите, така и инструментите на политиката. Ако съществуват, публичните организации, действащи в тази област, играят в най-добрия случай второстепенна роля.

Тези четири модела не са изчерпателни, но покриват най-често срещаните организационни конфигурации на експортно насърчаване в повечето страни по цял свят. Актуалните конфигурации могат да бъдат резултат на комплексно и специфично за определената държава институционално развитие в рамките на десетилетия.

Като цяло всяко систематизиране има своите силни и слаби страни. Например по-автономните организации за експортно насърчаване е вероятно да създадат повече доверие и следователно да имат по-близки контакти с частните компании и ефективно да посрещнат техните нужди, но не е задължително да са освободени от склонността, техните действия да са пасивни или насочени срещу интереса на сектори, които имат по-малко власт.

За организациите за насърчаване на търговията ключов фактор е *присъствието и развитието на клонова мрежа* в страната и чужбина. Тъй като съществува нуждата от персонални контакти, фирмите и техният бизнес са все още до голяма степен географски ориентирани. Организациите за насърчаване на износа показват голямо разнообразие в това отношение. По-конкретно тези организации предоставят подкрепа на компании под две основни организационни модалности или комбинация от двете. Първо, някои организации имат своя собствена мрежа от офиси, местни и/или в чужбина, с различна степен на географско покритие. Второ, други групи трябва да разчитат на външна мрежа за подкрепа, която обикновено се състои от офиси на регионалното правителство или регионални фирмени асоциации, които оперират в рамките на страната и/или дипломатически мисии (посолства и консулства) под контрола на министерствата на външните работи, които оперират извън страната. В някои междинни случаи, организациите прибягват до външна мрежа от офиси, но притежават някакъв контрол върху техния персонал и/или техните дейности. Когато организациите имат своя собствена мрежа, тяхната водеща роля в рамките на общността на политиката за насърчаване на експорта нараства. В този случай те стават основен канал за събиране и разпространение на информация и получаване на подкрепа. Тъй като притежават специализирани човешки ресурси, тяхното влияние може да бъде още по-голямо. От една страна, е изключително важен въпросът, дали е рентабилно да се създава подобна собствена мрежа. От друга страна, когато на организациите за насърчаване на експорта им липсва собствена мрежа, ключов въпрос е колко функционална е тази, която използват (размер, гъвкавост, силни страни на връзките с организацията и отдаденост, имайки предвид, че дипломатите извършват и други задачи и не са фокусирани върху предоставяне на специализирана търговска подкрепа).

## **2. Услуги, предлагани от организациите за насърчаване на търговията**

Организациите за насърчаване на националния експорт може да предприемат голям и разнообразен набор от инициативи както на предекспортен етап, така и на етап на експортна готовност на фирмите. Предекспортните инициативи са създадени, за да се изгради капацитет за износ у компаниите.



Услугите (или програмите, както се наричат в много източници), които организациите за насърчаване на експорта могат да предоставят, основно включват (Lederman & Maloney, 2010):

- ✓ обучение, свързано с експортния бизнес;
- ✓ информация за външните пазари (обща или специализирана, базирана на съществен анализ);
- ✓ предоставяне на консултации и коучинг за развитие и изпълнение на индивидуални експортни планове;
- ✓ подкрепа за участие в промоционални дейности в чужбина като мисии и изложения, както и индивидуално организиране на срещи с потенциални партньори;
- ✓ координиране на консорциуми от малки износители;
- ✓ друг вид специализирана подкрепа като програми, подпомагащи фирмите да надграждат качеството на техните продукти.

Важно е да се отбележи, че някои от тези услуги могат да бъдат насочени към нуждите на конкретни потребители, докато други могат да включват елементи, свързани с общото благо, предоставяйки полза за относително големи групи от потребители.

Като цяло организациите за насърчаване на експорта предоставят голяма част от тези услуги, но техният реален пакет от дейности може да варира значително. В действителност някои организации с разнообразни пакети предоставят всички услуги, за да задоволят нуждите на своите разнообразни клиенти, докато организации с по-еднороден пакет са по-специализирани, концентрирайки своята дейност върху няколко услуги. Това повдига няколко допълнителни въпроса: какви услуги да се предлагат, какво количество усилия да се инвестират във всяка категория услуги, кои компании да се таргетират, как услугите да са свързани помежду си от клиентска гледна точка и др. Като цяло разнообразието от услуги зависи от организационната конфигурация на експортно насърчаване в страната (колкото по-голям е броят на организации в страната, толкова по-голям ще бъде натискът да се търсят специфични ниши), ролята на публичния сектор, по-конкретно правителствената стратегия по отношение на външната търговия, както и на контрола, свързан с приоритетите и алокирането на средства.

Най-общо терминът „таргетиране“ може да се дефинира като подбор по определени критерии на целева аудитория (напр. група хора, фирми и др.), към която ще бъде насочена дадена маркетингова стратегия, дейност, реклама или др. За агенциите за насърчаване на експорта таргетирането включва два избора. Първият е *дали да таргетира*. Отговорът се подразбира, като съществува единодушие, че някои видове таргетиране са необходими за осигуряване на приложимостта и въздействието на програмите за експортно насърчаване. Вторият избор е *кого или какво да таргетира*.

Тук съществуват многобройни варианти. Програмите може да са насочени към една или комбинация от следните възможности:

- ✓ конкретни сектори;
- ✓ определени видове пазари и/или еднократни големи събития (например Олимпийските игри);
- ✓ фирми от определен размер;
- ✓ фирми с определена степен на готовност за експорт.

Експортната готовност е най-важният критерий за таргетиране и експортните програми са най-полезни при таргетиране на компании, които са стартиращи или опитни износители (Nothdurft, 1992).

Следващото най-важно решение по отношение на таргетирането е свързано с пазарите и секторите. Много фактори, специфични за определени държави, определят избраните пазари и/или сектори. Фрагментирането на усилията с цел да бъдат набелязани прекалено разнообразни таргети, е много вероятно да провали шанса за успех на агенцията или програмата.

Най-честата критика към програмите за експортно насърчаване както от потребителите, така и от независимите специалисти, е, че те се фокусират прекалено много върху най-видимите, но не задължително най-високо стойностни услуги.

Търговските изложения и мисии са типичните обекти на тези критики. В много държави те са най-добре финансираните и най-покровителстваните програми, въпреки че оценката на тяхната ефективност широко варира. Например Найт и неговият съавторски колектив (Knight, Rialp, & Rialp, 2005) твърдят, че те са „в по-голямата си част високо ценени от фирмите“ заради предоставяне на нискорисково представяне на чуждестранните пазари. Аргументът тук е, че търговските изложения и мисии могат да предоставят практическо знание, на базата на което мениджърите (особено на малките компании) често взимат решения. Мойни (Moini, 1998) счита, че търговските мисии не са оценени като много ефективни от тези, които са участвали в тях. Това съответства с онези интервюирани, които вярват, че търговските изложения и мисии често са „платени ваканции“, ръководени повече от лични или политически цели, отколкото от търговски нужди.

Всъщност ефективността на търговските изложения и мисии зависи от множество фактори, включително как са избрани потенциалните участници, нивото на финансов принос, който се изисква от тях, предприетата подготвителна работа, самото събитие, мрежата от контакти, които персоналът на ОНТ има в мястото на събитието, последващата връзка с компаниите и степента, до която посещенията са свързани с други програми за експортно развитие и насърчаване. Ефективността също зависи и от културния контекст на участващата бизнес общност, например азиатските износители разчитат много повече на представянето и връзките, получени от такива събития, отколкото техните западни партньори.

Пазарното изследване се посочва от някои агенции за експортно насърчаване като високо приоритетна услуга. Но предоставената информация често е „прекалено обща, нерелевантна и остаряла“ (Knight, Rialp, & Rialp, 2005). Най-оценявана от фирмите е трудната за получаване информация и индивидуализираната информация, предназначена за конкретен клиент.

Общата тема, която обикновено се дискутира, е, че ОНТ трябва да редуцират разходите си в много традиционни области на действие и да фокусират усилията си върху програми с ясна и високо оценена стойност. Двете области, които бяха посочени, че имат нужда от внимание, са: индивидуализирана подкрепа за навлизане и установяване на офшорни пазари и развитие на фирмени вътрешни способности и компетенция. Според Кинкота (Czinkota, 2002) „Ключов фактор за експортното представяне е увеличената конкурентоспособност на компаниите. Експортното насърчаване определено трябва да притежава компонент, насочен навътре, който прави производството на стоки и услуги по-евтино, по-бързо и по-добро.“

### **3. Ресурсно осигуряване и оценяване на представянето на организациите за насърчаване на търговията**

#### **3.1 Ресурсно осигуряване на организациите за насърчаване на търговията**

Нивото на инвестирани ресурси очевидно има влияние върху успеха на експортно-насърчителните дейности, но връзката не е нито директна (има много интервениращи фактори), нито пропорционална (резултатите в сравнение с инвестираните средства варират в много широк диапазон). Решенията, свързани с ресурсите, са неразделни от таргетирането (фирмите, секторите и пазарите за фокусиране за по-голямо въздействие) и оценката на представянето, за да се определи ефектът, който различните програми и дейности имат.

В допълнение на нивото на ресурсно осигуряване са включени други важни аспекти:

- ✓ балансът между публичното финансиране и приходите от такси;
- ✓ качеството и уменията на човешките ресурси в експортните агенции;
- ✓ възможността за предоставяне на вътрешни услуги в сравнение с ползването на външни услуги (аутсорсинг).

Общата сума на финансови ресурси, на разположение на организациите за насърчаване на експорта, може да се приеме като мярка за техния размер. Те могат да допринесат за определяне на обхвата, мащаба и ме-

тода за доставка на услугите, които могат да се предоставят и следователно способността на организацията да влияе върху външната търговия (Lederman & Maloney, 2010). Организациите за насърчаване на експорта могат да имат контрол върху някои от източниците на приходи под формата на специални такси или налози, да реализират продажба на специализирани услуги, но могат напълно да зависят и от държавно предоставяне на средства. Източниците на приходи могат да повлияят върху капацитета на организациите най-общо и върху тяхната гъвкавост за провеждане на експортно-насытителната дейност в частност.

Човешките ресурси са ключов детерминант за ефективността на дейностите, извършвани от организациите. Добре обучените служители с подходящ опит във външната търговия по-добре проектират и изпълняват дейностите по експортна подкрепа. В същото време способността да се въведе активна политика за управление на персонала и специфични аспекти на тази политика като съществуване или не на допълнителни стимули и промоционални схеми, би засегнало нивото на мотивация на служителите и тяхното представяне.

### **3.2. Оценяване на представянето на организациите за насърчаване на търговията**

Внимателна и обстойна оценка на ефектите на програмите, администрирани от организацията за насърчаване на експорта, е необходима, за да се оцени дали и как те допринасят за постигане целите на политиката, установена от нейните принципи. Тази оценка е ключов принос за стратегическото управление на тези организации. Подходящ мониторинг на търговските резултати, свързани с дейностите на организациите, е не само необходим, за да се установи дали, най-общо, ресурсите са били добре инвестирани в сравнение с други евентуални употреби, несвързани с подпомагане на търговията, но също да се определи дали ефективността би била увеличена чрез модифициране на предлаганата кошница от услуги, т.е. чрез вътрешно преразпределение на ресурсите, определени за насърчаване на експорта.

Организационното представяне обикновено се оценява, като се използват входящи и изходящи индикатори (Volpe Martincus, 2010).

*Входящите индикатори* като цяло са добре разработени и обикновено съдържат броя на фирмите, използващи всяка от услугите, предоставяни от организацията, и броя на предприетите действия за подкрепа и насърчаване. Тези количествени мерки (заедно или поотделно) се използват от всички организации. Това не е учудващо, тъй като повечето организации предоставят периодични доклади, съдържащи информация, свързана с тези дейности. Някои организации също използват други входящи индикатори, обхващащи алтернативни измерения на тяхното представяне като например качеството и/или условията на предоставяне на услугите.

Тези индикатори са много разнообразни и в различните ОНТ, освен горепосочените основни входящи индикатори, включват:

- ✓ ниво на отзивчивост при обажданията, дял на услугите, свързани с проучването на пазара (NZTE – Нова Зеландия);
- ✓ качество на услугите за експортна подкрепа съгласно ISO 9001 (KOTRA – Южна Корея);
- ✓ време за отговор на запитвания (COPCA – Каталония, Испания);
- ✓ времето, необходимо за одобрение на нов експортен проект (APEX - Бразилия);
- ✓ процент на предлаганите услуги чрез електронни средства и процента на потребителите, използващи електронни системи (PROCIMER – Коста Рика);
- ✓ специализация на чуждестранните офиси в съответните държави и обучение на персонала (KOTRA – Южна Корея);
- ✓ персонал на пълен работен ден и административни разходи (UKTI - Великобритания);
- ✓ разходи за персонала като дял от общите разходи (JTI - Ямайка);
- ✓ разработени собствени карти за резултати, „скор-карти“ (FINPRO – Финландия и PROEXPORT – Коста Рика).

*Изходящите индикатори* са по-малко развити и по-разнородни по отношение на тяхното създаване и прилагане. Някои организации имат ясни индикатори, дефинирани за тази цел в съответствие със стратегическите цели, посочени в техните дългосрочни работни стратегии. Тези индикатори са наблюдавани периодично, за да се оцени степента на изпълнение на тези цели. Те включват:

- ✓ броя на подпомогнатите клиенти–износители (нови, с вече установени стабилни контакти или нередовни такива), които са постигнали експортен успех (AUSTRADE – Австралия);
- ✓ броя на подкрепените фирми, които постигат глобални продажби над определен праг (EI – Ирландия);
- ✓ броя на подкрепените фирми, прилагащи промени в техните бизнес модели (NZTE – Нова Зеландия);
- ✓ финансови ползи, генерирани от търговски услуги, което е дефинирано като стойността на допълнителните печалби, които фирмите очакват да постигнат като резултат от помощта, предоставена от организацията (UKTI - Великобритания).

Повечето организации оценяват ефектите от техните действия чрез обикновена оценка на удовлетвореността на клиента и върху стойността на експорта, постигнат от подкрепените фирми (или неговата промяна). В последния случай се използват два основни начина. Първо, тези от тях, които имат достъп до експортни данни на фирмено ниво от митнически или специализирани правителствени източници за данни по износа на подкрепените компании, приписват реализирания износ (или неговия ръст

спрямо предходни периоди) като експорт, генериран благодарение на техните промоционални дейности, т.е. като собствения принос за износа на страната. Тези организации, които нямат такъв достъп, разчитат на данните, които събират чрез въпросници, изпратени на фирмите, ползващи техните услуги (обикновено търговски мисии и панаири). Проучванията често включват въпрос, свързан със стойността на износа, постигнат по време на тези международни маркетингови събития. Някои организации също директно използват данни за цялата страна като релевантни резултати от тяхната дейност (напр. общия износ на страната, промяна в нетрадиционния експорт на страната, промяна в общата национална заетост), въпреки че е трудно да се установи връзка между техните дейности и тези индикатори.

Извършването на тези видове оценка изисква справянето с няколко методологически предизвикателства: дали е необходимо да се набавят достатъчно човешки ресурси или достатъчно финансови ресурси, за да се ползват външни услуги (аутсорсинг); възможностите и капацитетът на организациите също зависи от нормите, регулиращи тези дейности, и от практиките по този въпрос.

В това отношение е важно да се отбележи, че:

- ✓ Нивото на отговарящите на изпратените въпросници обикновено е ниско и силно варира според дейностите, както и организациите.
- ✓ Цифрите, получени от проучванията и въпросниците, е много вероятно да бъдат обект на преднамерено пристрастно тълкуване с цел отчитане на невярна информация.
- ✓ Тъй като оценяването се счита за важно, интервюираните компании в повечето държави постоянно твърдят, че са в процес на развиване и ревизиране на пакета от мерки за оценяване на програмата.
- ✓ Има много широк диапазон от мнения за това, какви са целите на насърчаването на експорта.
- ✓ Измерването на представянето на отделните програми е много трудно, а измерването на представянето на портфолио от програми е най-вероятно невъзможно.
- ✓ Каквото и измерване да се използва, е много вероятно да се изкриви поведението (по примера на „това, което се оценява, се върши добре“), следователно и нуждата за балансиран пакет от мерки.

По повод последната подточка Генчтюрк и Котабе (Gençtürk & Kotabe, 2001) посочват: „В едно национално проучване всяко увеличение с 1 щ.д. на разходите за държавна експортна подкрепа показва, че води до увеличаване на износа с приблизително 432 щ.д. Но такива твърдения се считат за пост-хок разсъждения от много анализатори, тъй като повечето държави нямат благонадеждни доказателства или необходимите данни.“

Оценката на влиянието на дейността на организациите за насърчаване на търговията остава област, която има нужда от съществено подобрене. Това е така, имайки предвид приложението на тези оценки, т.е. решения, които евентуално могат да бъдат взети на базата на техните резултати (напр. предоставеният бюджет на организацията, предефиниране на стратегията, преразпределение на ресурсите между отдели и програми, оценка на служителите и/или освобождаване на мениджъри).

Трябва да се признаят трудностите в областта на оценяването, които са в съгласие с предишните коментари за преследваната нетна ефективност на промоционалните програми. Както беше споменато по-рано обаче, оказва се, че не съществува т.нар. „сребърен куршум“ – просто и магическо решение, свързано с оценката на представянето за програмите за експортно развитие и насърчаване.

### **Заклучение**

Организациите за насърчаване на търговията заемат водещо място сред мероприятията, които държавата предприема за насърчаване на експорта. Лидерството им зависи от степента, до която тези организации могат да предоставят стратегическо и дългосрочно професионално ориентиране. Най-общо може да се каже, че организация за насърчаване на експорта със силна подкрепа от публичния сектор, предлагаща широк набор от услуги (някои от тях от полза за общото благо) и притежаваща относително голяма мрежа от офиси, може да се очаква да бъде по-добре екипирана, за да играе тази роля, отколкото такава без съществена обществена подкрепа, без собствена мрежа от офиси и предоставяща ограничен набор от услуги (например по индивидуални заявки). Разбира се, този резултат не е учудващ, тъй като това са примери от двете крайности. В реалността се срещат много комбинации от различни видове характеристики и ефективност на организациите.

Съществуването на организации за насърчаване на търговията е от изключителна важност за компаниите-износители от цял свят, но за съжаление не във всички държави тяхното съществуване е достатъчно ефективно. Реалното използване на техните преимущества може да бъде резултат от взаимодействие на много фактори, включително институционалната структура на държавите и техните политически традиции, наличие на ексклузивно дефинирана държавна стратегия в областта на насърчаването на експорта, както и дефинирани традиционни и приоритетни национални отрасли, съществуването на лидерство в публичния сектор при експортно-промоционалните намеси и силата на колективните действия на частния сектор в тази сфера. Така разликите между различните държави като интензитет и фокусиране на усилията в политиката за насърчаване на експорта се отразяват и в разликите между техните организации в тази област, дори и

при приблизително еднаква степен на ресурсно подсигуряване. Степента на успех може да бъде изключително разнообразна в различните организационни конфигурации. Но смело може да се направи предположението, че в страните, където международната търговия е постоянен приоритет на публичната политика, тези организации са по-мощни и покриват всички сектори, а компаниите (без оглед на тяхната експортна готовност) разчитат на тях като на стабилен партньор по пътя им на навлизане на международните пазари и завладяване на все по-големи дялове от тях.

#### **Използвани източници:**

- Czinkota, M. R. (17 април 2002 г.). Export promotion: A framework for finding opportunity in change. *Thunderbird International Business Review*, 44(3).
- Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, 9(No. 2), 51-72.
- Gilardi, F., Jordana, J., & Levi-Faur, D. (2006). *Regulation in the age of globalization: the diffusion of regulatory agencies across Europe and Latin America*. Institut Barcelona d'Estudis Internacionals.
- Gillespie, K., & Riddle, L. (2004). Export promotion organization emergence and development: a call to research. *International Marketing Review*, 21(4/5), 462-473.
- Knight, G. A., Rialp, J., & Rialp, A. (април 2005 г.). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2).
- Lederman, D., & Maloney, W. F. (27 септември 2010 г.). Does what you export matter? In search of empirical guidance for industrial policies.
- Moini, A. (януари 1998 г.). Small firms exporting: How effective are government export assistance programs? *Journal of Small Business Management*, 36(1).
- Nothdurft, W. E. (1992). *Going global: How Europe helps small firms export*. Washington D.C.: The German Marshall Funds of the United States.
- UNCTAD. (2002). *UNCTAD Annual Report 2001*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- Volpe Martincus, C. (2010). *Odyssey in international markets : An assessment of the effectiveness of export promotion activities in Latin America and the Caribbean*. New York: Inter-American Development Bank.
- Горчева, Т. (2015). Организационни форми и решения за експортно насърчаване. *Бизнес управление*.